

Lideratges amb propòsit i governança compromesa: claus per a la resiliència sanitària

M. Emília Gil i Girbau

Fundació Puigvert. Barcelona.

Nota: M. Emília Gil i Girbau ha sigut guardonada amb el Premi Carolina Meléndez Fernández 2025. El premi es va lliurar el passat 20 de maig a l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut de Catalunya i de Balears.

El Premi

El Premi Carolina Meléndez Fernández de l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut de Catalunya i de Balears reconeix la trajectòria de professionals d'infermeria que han anat més enllà de l'exercici quotidià, aportant visió, innovació, docència i compromís social al desenvolupament de la professió. Aquest guardó posa en relleu la transcendència de la infermeria com a pilar essencial dels sistemes de salut, especialment en el context actual i de futur, en què la resposta a les necessitats sanitàries i socials dels ciutadans exigeix lideratges sòlids, empàtics i transformadors.

Per a mi, aquest reconeixement simbolitza el valor d'una trajectòria de més de 35 anys d'esforç, dedicació i lideratge en l'àmbit de la gestió sanitària, la innovació, la formació i el desenvolupament de projectes amb impacte social, treballant per construir equips compromesos i models d'atenció centrats en les persones. Representa, alhora, un estímul per continuar defensant el paper estratègic i transformador de la infermeria en la sostenibilitat del nostre sistema de salut i en la construcció d'una societat més justa, saludable i humana.

Resum

En aquest treball exposo les meves reflexions sobre com el compromís (*engagement*) professional, la governança responsable i la visió intergeneracional poden enfortir els sistemes de salut davant pandèmies, crisis climàtiques i reptes globals amb resiliència. El compromís professional i el lideratge amb propòsit impulsen la motivació, la innovació i la cocreació amb els ciutadans. La governança responsable, intergeneracional i digitalment competent construeix confiança, legitimitat social i sostenibilitat. La



FIGURA 1. Lliurament del Premi Carolina Meléndez Fernández 2025 de l'Acadèmia de Ciències Mèdiques i de la Salut de Catalunya i de Balears a M. Emília Gil i Girbau (esquerra)

integració de la sostenibilitat i la gestió ambiental responsable redueix l'impacte ecològic i reforça la capacitat de resposta del sector salut. Posar les persones al centre i liderar amb consciència social i ambiental transforma la vulnerabilitat en força i garanteix el futur dels sistemes sanitaris.

Introducció

En un món on les pandèmies, les crisis climàtiques i les emergències humanitàries s'entrellacen amb tensions geopolítiques i desigualtats socials, els sistemes de salut afronten una pressió sense precedents. Ciutats derruïdes, nens i adults que es moren patint per la guerra i la fam, hospitals col·lapsats, poblacions desplaçades i professionals exhausts són imatges massa quotidianes. Tal com assenyala Horton¹ a *The Lancet*, la salut global reflecteix la nostra capacitat col·lectiva per anticipar, protegir i reconstruir davant l'adversitat. Aquesta reflexió s'emmarca també

Correspondència: M. Emília Gil i Girbau
Carrer de la Cala, 6, 2n 2a
08206 Sabadell
Adreça electrònica: mgil@fundació-puigvert.es

en la relectura ampliada de la meua tesi doctoral “El *work engagement* dels directius intermedis del sector salut: determinants organitzatius”², en quaranta anys d'experiència en la gestió sanitària i social, i en els darrers aprenentatges en el camp de la sostenibilitat ambiental i compromís social. Tot això m'ha permès observar com el lideratge amb propòsit, el compromís professional (*engagement* professional) i la governança responsable determinen la sostenibilitat dels sistemes de salut davant reptes globals.

Aquest article té la modesta pretensió de ser una síntesi de coneixement acadèmic i pràctic, fruit d'aprenentatges i reflexions personals, per inspirar noves estratègies que posin al centre les persones, la seva salut i el seu benestar, garantint així societats i organitzacions més resilients.

De crisi climàtica a organitzacions més resilients

La crisi climàtica ha esdevingut també una crisi de salut pública, com demostren els informes *Lancet Countdown* de 2024³, que alerten sobre l'impacte de l'augment de temperatures, la contaminació i els fenòmens meteorològics extrems sobre la salut humana, que agreugen desigualtats i generen emergències sanitàries recurrents. Aquesta realitat s'agreuja perquè el mateix sector salut contribueix amb les seves emissions i residus a l'impacte ambiental, fet que converteix la descarbonització i la sostenibilitat en un imperatiu ètic i estratègic. Amb la implicació dels professionals i els ciutadans, i el concepte Una Sola Salut (*One Health*), podem construir una societat i sistemes de salut amb nous paradigmes i tenir tots plegats més capacitat de resposta. Les institucions sanitàries que integren criteris ESG (*Environmental, Social, and Governance*) en la seva gestió aconsegueixen millors resultats socials, ambientals i reputacionals^{4,5}.

La implementació de models d'economia circular, la minimització de les actuacions sanitàries no adequades, i també la mobilitat innecessària, la reducció de residus hospitalaris, la gestió eficient de l'aigua amb tecnologies com el rentat amb ozó, i les inversions en eficiència energètica són exemples concrets de com la gestió ambiental conscient esdevé part de la resiliència del sistema.

Redisseny dels sistemes de salut

Segons Henry Mintzberg⁶, els sistemes sanitaris no poden funcionar només amb lògiques empresarials. Necessiten models híbrids on la gestió professional, comunitària i institucional coexisteixin amb governances que fomentin la corresponsabilitat i la innovació. Richard Bohmer⁷ complementa aquesta visió i destaca que la transformació dels sistemes sanitaris requereix un lideratge clínic actiu, on els professionals assumeixin un rol central en la identificació i aplicació de millores contínues en els processos assistencials. Aquest enfocament implica capacitar els

professionals perquè participin activament en la innovació i tinguin capacitat de cocrear amb els pacients i usuaris en el redisseny dels serveis de salut, comparteixin els resultats i plantegin noves fórmules conjuntament.

El redisseny dels sistemes ha de prioritzar l'atenció integrada, la coordinació territorial i la participació activa en el disseny i l'avaluació dels processos. Les experiències d'atenció sanitària basada en el valor i hospitals magnètics demostren que la gestió orientada a resultats reals millora indicadors clínics, sostenibilitat i legitimitat social. Bohmer⁷ recalca també que la capacitat adaptativa i la flexibilitat organitzativa són essencials per respondre de manera efectiva als reptes emergents en salut.

El compromís professional i el lideratge amb propòsit

El redisseny de sistemes de salut com idea es reforça amb el compromís professional, entès com l'energia emocional i cognitiva que impulsa els equips a mantenir el compromís i la innovació fins i tot en entorns d'alta pressió⁸.

Quan aquest compromís es vincula amb un lideratge amb propòsit, capaç de donar sentit a l'esforç col·lectiu i de comunicar amb transparència els èxits i els aprenentatges, emergeix una resiliència organitzativa que protegeix tant la salut dels pacients com la dels equips

El lideratge global com a motor de transformació i de confiança

El lideratge del segle XXI ha de ser global, intergeneracional i digitalment competent. La perspectiva global reconeix la interdependència entre salut, societat i medi ambient, i assumeix que cada decisió local té repercussions internacionals⁹.

La dimensió intergeneracional aprofita l'experiència dels professionals seniors i la combina amb la mirada innovadora del talent jove, tal com destaquen Ongesa¹⁰ i el World Economic Forum¹¹, que evidencien que la diversitat generacional en òrgans de govern incrementa la resiliència i la sostenibilitat de les organitzacions.

Finalment, la competència digital i innovadora permet gestionar dades en temps real, anticipar necessitats emergents i optimitzar processos reduint l'impacte ambiental. La convergència d'aquestes tres dimensions converteix el lideratge en un motor de transformació i de confiança.

Construir el professionalisme compromès

Formar professionals amb propòsit i consciència ambiental és una inversió directa en la resiliència futura dels sistemes de salut. La professionalitat sanitària, tal com descriuen Cruess i col·ls.¹², integra competència tècnica, valors ètics i compromís social, i només assolirà el seu potencial si les universitats i centres formatius incorporen la sostenibilitat, la governança responsable i el lideratge

amb propòsit en els seus plans d'estudi. Programes basats en experiències reals amb l'entorn social, mentories intergeneracionals i projectes que connectin salut i medi ambient poden formar equips capaços d'afrontar crisis globals amb visió estratègica i sensibilitat humana.

La governança generadora de confiança

La governança responsable és l'última peça que tanca el cercle de la resiliència. Sense transparència, participació i coherència estratègica, cap sistema pot sostenir-se en contextos d'incertesa. La confiança és el fil invisible que permet que el compromís professional, el lideratge amb propòsit i la consciència ambiental esdevinguin motors d'un canvi real i durador¹³. Quan governs compromesos, professionals amb propòsit i ciutadania participativa avancen junts, els sistemes de salut transformen la vulnerabilitat en força i la incertesa en esperança. Liderar amb propòsit és, alhora, liderar amb consciència social i ambiental per construir salut amb sentit i amb futur.

Conclusions

Els sistemes de salut existeixen perquè hi ha persones que els necessiten, pacients i ciutadans que confien en aquests sistemes per protegir i promoure la seva salut i benestar. Posar les persones al centre implica reconèixer que el lideratge amb propòsit, la governança responsable i el compromís professional no són només eines de gestió, sinó imperatius ètics. Només des d'una mirada humana, conscient i compromesa podem construir organitzacions capaces de resistir i adaptar-se davant crisis globals, garantint així el dret a la salut per a tothom. Liderar amb consciència social i ambiental és també liderar amb la responsabilitat de vetllar per les persones, transformant així la vulnerabilitat en fortalesa i construint salut amb sentit i futur.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- Horton R. Offline: COVID-19 is not a pandemic. *Lancet* [Internet]. 2020 Sep 26;396(10255):874. doi:10.1016/S0140-6736(20)32000-6. PMID:32979964. Consultable a: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32979964/> Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Gil-Girbau ME. El work engagement de los directivos intermedios del sector salud: determinantes organizativos [tesi doctoral en Internet]. Barcelona: Universitat Ramon Llull; 2021. Consultable a: <https://www.tdx.cat/handle/10803/672237>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Romanello M, Walawender M, Hsu S-C, Moskeland A, Palmeiro-Silva Y, Scamman D, et al. The 2024 report of the Lancet Countdown on health and climate change: facing record-breaking threats from delayed action. *Lancet* [Internet]. 2024 Nov 9;404(10465):1847–1896. doi:10.1016/S0140-6736(24)01822-1. Epub 2024 Oct 30. PMID: 39488222. Consultable a: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39488222/>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Porter ME. Value-based health care delivery. *Ann Surg* [Internet]. 2008 Oct;248(4):503–509. doi:10.1097/SLA.0b013e31818a43af. PMID:18936561. Consultable a: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/18936561/> Accés el 28 d'octubre de 2025.
- World Health Organization. 2023 WHO review of health in Nationally Determined Contributions and long-term strategies: health at the heart of the Paris Agreement [Internet]. Geneva: WHO; 2023. Consultable a: <https://cdn.who.int/media/docs/default-source/climate-change/9789240074729-v2.pdf>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Mintzberg H. Managing the myths of health care. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers; 2017. ISBN:9781626569058.
- Bohmer RMJ. The hard work of health care transformation. *N Engl J Med* [Internet]. 2016 Aug 25;375(8):709–711. doi:10.1056/NEJMp1606458. PMID:27557297. Consultable a: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27557297/>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J Organ Behav* [Internet]. 2004;25(3):293–315. doi:10.1002/job.248. Consultable a: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.248>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Bauman Z. Liquid modernity. Cambridge: Polity Press; 2000. ISBN:9780745624105.
- Ongesa A. Intergenerational governance and sustainability leadership: a global perspective on health systems resilience [Internet]. Geneva: World Economic Forum; 2025. Consultable a: <https://www.weforum.org/reports/intergenerational-governance-sustainability-leadership-2025>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- World Economic Forum. Why intergenerational leadership is redefining business performance, innovation and resilience [Internet]. Geneva: WEF; 2025 May 20. Consultable a: <https://www.weforum.org/stories/2025/05/intergenerational-leadership-redefining-business-performance-innovation-and-resilience/>. Accés el 28 d'octubre de 2025.
- Cruess RL, Cruess SR, Steinert Y. Teaching professionalism: supporting the development of a professional identity. Cambridge: Cambridge University Press; 2014. ISBN:9781107647212.
- Unió Catalana d'Hospitals. La confiança com a eix de la governança sanitària. Barcelona: UCH; 2019.